

Où en sont vos salariés avec leur entreprise ?

*Par Gilles Verrier,
Directeur général d'Identité RH et Professeur à Sciences Po*



Les résultats de la dernière enquête Cegos sur le climat social mettent en avant un chiffre : 41% des salariés seraient prêts à faire grève en cas d'insatisfaction. Apparemment, le risque de conflit ouvert constitue toujours un indicateur RH essentiel.

En matière de climat social, évaluer le risque de grève constituait l'enjeu premier lorsque les tâches d'exécution dominaient. Mais le travail a changé : ce que produit le collaborateur est désormais conditionné par son intelligence des situations, par la gestion d'informations et de relations, par la prise d'initiative et par son envie plus ou moins développée de mobiliser ses ressources. Ce qu'apporte chacun à l'entreprise est donc directement conditionné par son engagement. Avec un impact du désengagement sur les résultats de l'entreprise qui, s'il est durable, peut être autrement important qu'un « simple » conflit social. Si la contribution de chacun intègre désormais une telle dimension qualitative, l'analyse du climat social ne doit-elle pas être plus fine que par le passé ?

Celle-ci est supposée être menée au quotidien par le management et la fonction RH, à travers ce qu'ils vivent avec les collaborateurs, ce qu'ils en entendent, ce qu'ils ressentent dans leurs contacts directs. Mais l'exercice est bien difficile pour celui qui a « le nez dans le guidon. » Ainsi, interrogés par Identité RH dans le cadre d'un chantier sur la réduction de l'absentéisme, les vendeurs de la SNCF expliquaient que la première cause de tension avec les clients résidait dans la complexité de la grille tarifaire, tandis que leurs managers

directs, pourtant au quotidien à leurs côtés, supposaient que le problème venait des retards et du service après-vente.

Autre moyen désormais très répandu, les enquêtes d'opinion des salariés sont utiles, avec une limite : les informations quantitatives ainsi recueillies ne permettent pas d'identifier les liens souvent implicites et complexes établis par les collaborateurs entre les différentes réalités qu'ils vivent, ni de mener une analyse approfondie de leurs représentations.

La voie la plus riche est sans nul doute le diagnostic qualitatif, sous la forme d'interviews individuelles d'un panel de collaborateurs. Même dans les plus grandes organisations, un échantillon de 30 à 50 collaborateurs suffit largement pour analyser les perceptions et ressentis de l'ensemble des salariés de l'entreprise, à partir du moment où ce panel est constitué sur la base de critères objectifs. Chacune de ces personnes détient une grande partie des vérités du corps social de l'entreprise, tout comme chaque cellule d'un être vivant contient l'ADN qui le révèle tout entier.

L'expression du salarié est facilitée par le fait d'être interrogé par un acteur extérieur, qui n'est pas partie prenante des enjeux de l'entreprise et s'engage sur le caractère non nominatif des informations qu'il recueille : le collaborateur se livre. En répondant à des questions ouvertes, aidé par l'écoute active, la reformulation et la relance, il exprime de façon très complète ce qu'il ressent, ainsi que la façon dont il perçoit l'entreprise, ses acteurs et leurs actions. .../

Paru en octobre
chez Dunod :

« *Stratégie et RH :
l'équation
gagnante* »

l'ouvrage
de Gilles Verrier



/... Dès après les premiers entretiens, il est assez simple de relever ce qui est partagé par l'ensemble des personnes interviewées, pour ne plus y revenir systématiquement, et d'identifier les hypothèses qui émergent. Ce sont ces hypothèses permettant d'établir les liens entre les différentes thématiques managériales et RH qui doivent être affinées, confirmées ou invalidées dans les entretiens suivants.

A l'issue d'une enquête qualitative de ce type, l'entreprise dispose d'un panorama complet des ressentis et perceptions de ses collaborateurs,

ainsi que de leurs attentes. Les collaborateurs interviewés apprécient l'exercice : ils se sentent écoutés, donc pris en compte et reconnus. Le diagnostic établi a pour tous une légitimité forte, puisqu'il est la synthèse réordonnée et retravaillée de ce que les collaborateurs expriment.

C'est ainsi qu'un exercice de ce type, réalisé en 2008 avec un panel de 40 personnes représentatives des 100 000 personnes travaillant pour la Gendarmerie nationale, a permis de mener ensuite le rapprochement avec la Police sans heurts et difficultés. Les points de vigilance avaient été clairement identifiés : crainte identitaire, répartition des activités et charge de travail, besoin de reconnaissance, qualité des pratiques d'encadrement.

Cette photographie, aussi qualitative soit-elle, n'est bien sûr pas suffisante : c'est le plan d'action construit sur cette base qui est important. Mais sa pertinence découle en premier lieu de la qualité du diagnostic. Celui-ci aura par ailleurs permis de réduire les écarts entre les perceptions des dirigeants et les réalités telles qu'elles sont effectivement ressenties et exprimées par les collaborateurs.

Un projet mené par Identité RH : réaliser l'enquête qualitative d'engagement d'une entreprise de BTP

- Le besoin de l'entreprise : le Directeur Général de l'entreprise veut améliorer la gestion de son capital humain et renforcer l'engagement. Il souhaite pour cela disposer d'une analyse objective des perceptions et ressentis des populations d'ingénieurs travaux et de chefs de chantier.
- La démarche mise en œuvre : un diagnostic a été réalisé fin 2012 par Identité RH, avec les interviews individuelles de 30 collaborateurs exerçant ces métiers (durée moyenne : une heure). C'est sur la base de cette matière qu'a ensuite été produite une analyse détaillée des ressentis et perceptions, appuyée par des verbatim, mettant en évidence les points de satisfaction ainsi que les axes d'amélioration.
- Les résultats concrets : c'est sur la base de ce diagnostic que le Comité de Direction de l'entreprise a identifié lors d'un séminaire les trois priorités d'action et mis en place les groupes de travail correspondant, avec obligation de résultats d'ici l'été 2013.

Identité RH est un cabinet de conseil en ressources humaines créé et dirigé par Gilles Verrier, ancien DRH des Laboratoires Fabre et du Groupe Décathlon. En parallèle de son activité de conseil, il est Professeur à Sciences Po, où il codirige l'Executive Master Ressources Humaines.

JANVIER 2013